



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Coaching, netværk og udvikling af forskningsmiljøer

med fokus på ph.d.-studerende

Godskesen, Mirjam Irene; Andersen, Vibeke; Dahlager, Lisa Carew; Ebert, Birthe; Larsen, Jens; Larsen, Jens Boris; Winther, Sidsel

Published in:

Coaching, netværk og udvikling af forskningsmiljøer

Publication date:
2013

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Godskesen, M. I., Andersen, V., Dahlager, L. C., Ebert, B., Larsen, J., Larsen, J. B., & Winther, S. (2013). Coaching, netværk og udvikling af forskningsmiljøer: med fokus på ph.d.-studerende. I *Coaching, netværk og udvikling af forskningsmiljøer* (1 udg., Bind 1, s. 1-35).

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Coaching, netværk og udvikling af forskningsmiljøer - med fokus på ph.d.-studerende



**Udviklingsprojekt på ph.d.-området med deltagelse af:
AAU, CBS, DTU, RUC, AU og KU**

Forord

”Kan jeg overhovedet komme i land med det her?”, spørger mange ph.d.-studerende sig selv på et tidspunkt i studiet. Det *er* en udfordring at gennemføre et ph.d.-studie. Den anstrengelse det kræver at bryde sine egne akademiske grænser og bevæge sig ud på gyngende grund, kan både være meget krævende og til tider skabe tvivl om egne evner, som skal overvindes. Disse udfordringer er en integreret del af ph.d.-studiet og de er grunden til, at man kommer modnet ud på den anden side.

Men der er ingen mening i, at man samtidig skal opleve ensomhed, vanskelige samarbejdsrelationer, være en del af et dysfunktionelt fagligt miljø, have skriveblokeringer, mangle overblik over processen og være fanget i uhensigtsmæssige arbejdsvaner. At kunne bidrage til at rydde disse problemer af vejen for de ph.d.-studerende har været projekt-gruppens væsentligste motivation.

Projektet er finansieret af SCK (Statens Center for Kompetenceudvikling) og har fundet sted som et samarbejde mellem en række danske universiteter og er forløbet i perioden 2010-2013.

Projektgruppen har haft stor glæde af et konstruktivt samarbejde med projektets styregruppe, der bestod af repræsentanter fra SCK og de deltagende universiteter: Bent Gringer, Niels Warring, Sof Thrane, Flemming Steen Jørgensen, Birgitte Lund Christiansen, Arno Kaae, Steen Jessen, Inge Tetens, Nina Fog, Vibeke Andersen og Birthe Ebert.

Rapporten er skrevet af:

Mirjam Godskeen
Vibeke Andersen
Lisa Carew Dahlager
Birthe Ebert
Jens Larsen
Jens Boris Larsen
Sidsel Winther

Aalborg Universitet, København, 2013

Indholdsfortegnelse

Indledning	4
Det hurtige overblik – med fokus på udbytte	5
Coachingen.....	5
Ph.d.-netværk gav stort udbytte for de ph.d.studerende.....	7
Organisationsudvikling	7
Projektets mål og rammer	8
Coaching	8
Rekruttering og deltagere	9
Udfordringerne og temaer i coachingen	9
Case historier fra coachingen – temaer, coaching-metoder og værktøjer	10
Hvilke kompetencer skal ph.d.-coachen have?	18
Ph.d.-netværk	19
Udbytte	19
"Kick-off" dag og netværksopstart	20
Mødernes indhold – succeshistorier, temaer og personlige cases	21
Temaer på møderne – work/balance og skriveprocesser	22
Organisationsudvikling i forskningsmiljøer	23
Organisationsudvikling på DTU med fokus på belastning og begejstring	24
Kollegasupervision på RUC med fokus på ph.d.-vejledning	29
Konklusioner og perspektiver	34
Litteraturliste	35

Indledning

Ph.d.-uddannelsen er under forandring i disse år. Folketingets satsning på ph.d.-uddannelse med fordobling af optaget i perioden 2005-2012 og etableringen af ph.d.-skoler (Rigsrevisionene 2011), har betydet at ph.d.-forløbene er blevet mere skolificerede i den forstand at kurser, undervisningsforpligtelse og udlandsophold fylder op til halvdelen af forløbet (Rienecker og Jørgensen 2010). Kombineret med øget fokus på gennemførelsestiden lægger det pres på både de ph.d.-studerende, vejlederne og institutionerne om at skabe mere strømlinede forløb, men det er ikke så let at styre ph.d.-forløb.

Ph.d.-studiet har altid været den akademiske karrieres nåleøje og der er ikke mange, der får ph.d.-graden uden en vis lidelse. Der er tale om både personlige og faglige udviklingsforløb, der foregår under tidspres og i meget forskellige akademiske kulturer. Det er uforudsigeligt, hvor udfordringerne vil vise sig. Vi har spurgt deltagerne i projektet, hvad deres største udfordring i ph.d.-forløbet var:

At 'takle' og forstå de enorme tilbud af teoretisk materiale, der kunne være relevant for mit projekt...At leve med en mere eller mindre konstant følelse af usikkerhed...arbejder jeg i en relevant og rationel retning?

Min største udfordring var projektledelse og det at finde en god work/life balance

At afdække og tilpasse mig til den danske arbejdsmiljø og etablere relationen til mine vejledere

Udfordringerne viser sig i et frafald fra ph.d.-uddannelsen, som har ligget nogenlunde konstant på 35%, dog med et fald til 30% for dem der er startet siden 2005 (Rigsrevisionen 2011). Manglende eller dårlig vejledning, manglende styring af forløbet og svag tilknytning til et forskningsmiljø angives som hovedårsager til frafaldet (Epinion Capacent for Videnskabsministeriet 2007).

I et tidligere SCK finansieret projekt i perioden 2008-2010 (Godskesen 2010) blev ph.d.-coaching afprøvet og udviklet som metode til at øge kvaliteten i ph.d.-projektets forløb og nedbringe de menneskelige omkostninger og frustrationer i ph.d.-forløbene for herved at mindske frafaldet fra ph.d.-uddannelsen og nedbringe gennemførelsestiden. Den positive evaluering af coachingen i det første coaching-projekt (LearningLab DTU 2010) dannede grundlag for, at nærværende projekt blev startet op.

Projektets løb i perioden 2010-2013 og det overordnede mål var at afprøve, udvikle og udbrede metoder til at støtte og kompetenceudvikle ph.d.-studerende både i forhold til deres egen proces under ph.d.-studiet, men også i forhold til deres netværk og faglige miljø. Projektet har 3 dele, der adresserer forskellige kontekster: Den ph.d.-studerendes egen proces (coaching-delen), støttende relationer (netværks-delen) og det faglige miljø ph.d.-studiet, som er rammen for studiet (organisationsudviklings-delen).

Formålet med coaching-delen har været, at flere danske universiteter skulle gøre sig erfaringer med ph.d.-coaching og selv kunne se fordelene i at etablere sådanne tilbud på mere permanent basis. Formålet med netværks-delen var at undersøge superviserede netværks grupper som metode til at støtte ph.d.-studerende i ph.d.-processen. Formålet med udvikling af forskningsmiljøerne var at sætte fokus på de ph.d.-studerendes ønsker og forventninger til forskningsmiljøet og udfordre de eksisterende organisatoriske strukturer, procedurer og vaner på en konstruktiv måde og herved skabe basis for positiv udvikling.

I rapporten gives først et hurtigt overblik over projektets udbytte og anbefalinger. Så beskrives projektets mål og aktiviteter lidt mere detaljeret end der var plads til i indledningen og herefter behandles projektets tre delaktiviteter i hvert sit afsnit.

Coaching-delen fylder mest, fordi den har stået for den største del af projektet både tidsmæssigt og økonomisk. Der gives en oversigt over de udfordringer og temaer, der har fyldt mest i coachingen, og herefter præsenteres 5 cases, som er udviklet i samarbejde mellem coachene på projektet. Endelig diskuteres det, hvilke kompetencer ph.d.-coaches bør have. Som en del af projektet er der lavet en omfattende kvantitativ evaluering af coachingen. De mest interessante resultater fra evalueringen trækkes frem her i rapporten i afsnittet "det hurtige overblik", mens en mere omfattende gennemgang af resultaterne kan findes i evalueringsrapporten (Skårhøj og Godskesen 2013).

I afsnittet om netværk beskrives den måde netværkene blev startet op, arbejdet i netværks-grupperne, de temaer, der har været på dagsorden og et udpluk af resultaterne fra evalueringen. Afsnittet kan forhåbentlig bruges som inspiration til at starte flere ph.d.-netværk op i Danmark.

I organisationsudviklings-delen beskrives og diskuteres de to aktiviteter, der er gennemført på DTU og RUC. Der er ikke foretaget en egentlig evaluering af aktiviteterne, men på grundlag af den feedback vi har fået de to steder vurderes det at miljøerne har været meget tilfredse med udbyttet.

Det hurtige overblik – med fokus på udbytte

Tre elementer er udviklet i projektet med henblik på at skabe bedre ph.d.-processer: coaching, netværk og organisationsudvikling i faglige miljøer på universiteterne.

Coachingen

I alt 59 ph.d.-studerende fra 5 forskellige universiteter blevet coached. De er ligeligt fordelt mellem humaniora, samfundsfag og naturvidenskab/teknisk videnskab. Det er unikt, at så mange ph.d.-studerende fra forskellige universiteter og discipliner systematisk har deltaget i coaching i løbet af deres ph.d.-studie. Set i lyset af det store udbytte, som deltagerne giver

udtryk for, så ville coaching oplagt være et af de tiltag, der kan støtte de ph.d.-studerende, når ph.d.-uddannelsens nye form stiller øgede krav til både effektivitet og gennemførelsestid.

90% - særdeles positiv eller positiv oplevelse

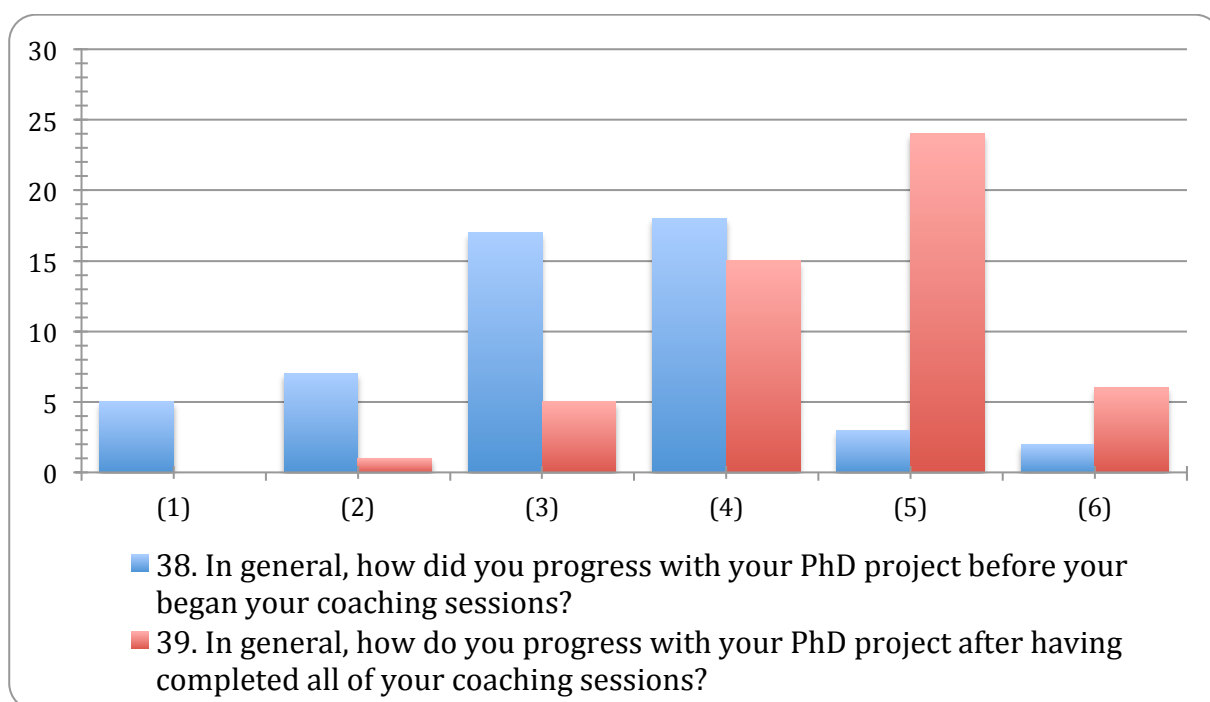
Evalueringen af projektet viser at langt hovedparten af deltagerne har været meget tilfredse med at deltage i coaching. Af de 55 besvarelser synes 90% at coachingen var enten en særdeles positiv oplevelse eller en positiv oplevelse.

70% - særdeles stort udbytte eller stort udbytte

Angående udbytte, så synes 70% at de har fået enten et særdeles stort udbytte eller stort udbytte af coachingen, mens kun en enkelt deltager ikke oplever at have fået noget positivt ud af coachingen. I forhold til at ændre adfærd, så mener 81%, at de har ændret deres adfærd i positiv retning efter gennemførelsen af coaching forløbet.

Coaching skaber fremdrift i afhandlingen

I evalueringen er deltagerne blevet spurgt til fremdriften i deres ph.d.-projekt før og efter coachingen på en skala fra 1-6, hvor 1 er dårligt og 6 er godt.



Som det ses af figuren er der en markant stigning i deltagernes oplevelse af deres egen fremdrift før og efter coachingen.

89% - klart anbefale ph.d.- coaching

Hele 89% vil helt klart anbefale coaching til andre ph.d.-studerende og på spørgsmålet om, hvornår i forløbet coaching er særligt relevant er det klare svar: hele vejen igennem. Mange

har været tilfredse med antallet af sessioner og over halvdelen anbefaler i størrelsesordenen 10-15 sessioner i løbet af ph.d.-forløbet eller coaching efter behov.

73% - positiv indflydelse på samarbejde med vejleder

“Hvorfor skal ph.d.-studerende coaches? – de har jo en vejleder”, er en hyppig kommentar, når man fortæller om ph.d.-coaching i universitetsverdenen. Det er tankevækkende at 73% finder at coachingen har en positiv indflydelse på samarbejdet med min ph.d.-vejlederen og 65% synes at det kunne være en god ide, hvis deres vejleder blev tilbudt coaching.

Ph.d.-netværk gav stort udbytte for de ph.d.studerende

Sideløbende med coachingen fik ph.d.-studerende, også dem som ikke blev coachet, mulighed for at indgå i ph.d.-netværk, hvor man mødtes med studerende fra andre uddannelsesinstitutioner. Møderne lå ca. hver anden måned og de 4 første møder blev faciliteret af en ph.d.-coach. Deltagerne havde selv været med til at planlægge, hvad møderne skulle indholdet. I den efterfølgende evaluering, hvor deltagerne skulle vurdere ph.d.-nærværket på en skal fra 1 – 6, hvor 6 var særdeles højt udbytte, svarede alle deltagere 5 eller 6 og gav bl.a. udtryk for vigtigheden af at have andre at dele deres frustrationer med og muligheden for at sparre om udfordringer med ligesindede.

Organisationsudvikling

Det faglige miljø er afgørende for ph.d.-studerendes trivsel, effektivitet og gennemførelsesprocent. Ideen med organisationsudvikling af forskningsmiljøer var at styrke de faglige miljøer omkring de ph.d.-studerende for derved at understøtte gode ph.d.-processer.

På DTU Fødevarerinstitutionen blev processen koblet til en planlagt organisationsændring og projektet blev startet op med en workshop om belastning og begejstring i arbejdet. Herefter arbejdede de gennem det næste halve år i teams med at udvikle deres struktur, roller og faglige fokus. Dette gav mere effektive arbejdsgange og ved at det faglige fokus blev klarere kunne både de ph.d.-studerende og de andre forskere bedre se meningen i deres arbejde, som en del af et større fælles projekt.

Forskerskolen i Livslang Læring på RUC valgte at arbejde med kollegasparring, som en måde at udvikle ph.d.-vejledningen. Kollegasparringen viste sig at give meget i form af reel gensidig anerkendelse af den enkeltes vejledningspraksis og i form af videndeling. Forskerskolen var i forvejen i gang med en kollektiv proces omkring udvikling af vejledningen og initiativet bragte denne proces et skridt videre. På baggrund af disse erfaringer kan kollega sparring klart anbefales som et element, der kan bidrage til at skabe en ny vejledningskultur, men det har også været tydeligt, hvor vigtigt det var for processen, at forskerskoleledere gik foran og engagerede sig i processen, for at få andre vejledere til at deltage.

Projektets mål og rammer

Initiativet til projektet kom fra DTU, som også stod for projektledelsen. Projektet løb i perioden 2010-2013 og blev etableret i samarbejde mellem DTU, AU (tidligere DPU), KU (tidligere Farma), RUC (Læring og Psykologi) og CBS. Alle universiteterne deltog i styregruppen, medfinansierede coachingen og deltog i processen med at finde interesserede ph.d.-studerende. Alle coaches blev inviteret til at deltage i netværksaktiviteten og aktiviteten blev også tilbudt lidt bredere til ph.d.-studerende på nogle af universiteterne. Forskerskolen for Livslang Læring, RUC samt Afdelingen for Ernæring, DTU Fødevareinstituttet deltog i den del af projektet, som handlede om udvikling af forskningsmiljøet.

Målene for projektet var:

- At etablere et tilbud om coaching på fem universiteter, for at gøre sig erfaringer med, hvordan coaching kan hjælpe ph.d.-studerende og vejledere. Sigtet er at universiteterne ser fordelene ved selv at etablere sådanne tilbud på de enkelte institutioner.
- At kvalificere og udvikle de coaching-værktøjer der bruges i ph.d.-coaching.
- At etablere superviserede netværksgrupper og hermed gøre erfaringer med netværk og gruppecoaching som en strategi til at støtte ph.d.-studerende.
- At gennemføre to organisatoriske forandringsprojekter for at udvikle forskningsmiljøerne. Der tages udgangspunkt i de ph.d.-studerendes ønsker og forventninger til forskningsmiljøet og arbejdes mod at skabe forandringer mod nogle fælles opsatte mål.

Coaching

Coaching som teknologi er valgt fordi den sætter fokus på den ph.d.-studerende som en person med særlige styrker og svagheder og fremhæver vigtigheden af at håndtere den proces, som ph.d.-studiet er, på en hensigtsmæssig måde. Det inkluderer at forholde sig til fx relationer, tidsstyring og præstationsniveau og det bryder med ideen om at vejlederen nødvendigvis er den bedste sparringspartner i forhold til alle aspekter af et ph.d.-studie.

Her vil vi kort komme ind på hvem deltagerne var, hvilke udfordringer de havde, hvilke temaer de blev coachet på og hvilke metoder og værktøjer coachene brugte. En grundigere gennemgang af disse emner kan læses i evalueringsrapporten (Skårhøj og Godskesen 2013). Derefter præsenteres fem cases, der illustrerer hvordan coachingen fungerer i praksis samt en kort efterfølgende refleksion over den enkelte case, der sætter den ind i større perspektiv.

Vi håber dermed at formidle et mere levende billede af, hvad ph.d.-coaching er, samtidig med at vi kommer rundt om en række gængse udfordringer og centrale metoder.

Rekruttering og deltagere

Da tilbuddet om coaching blev meldt ud på de forskellige universiteter var der kamp om pladserne. Fx var pladserne på DTU fyldt op én dag efter tilbuddet var annonceret på portalen og på FARMA (KU) var der ikke plads til alle tilmeldte i første omgang. Det overraskede os lidt, for under det første ph.d.-coaching projekt (2008-2010) havde det været lidt svært ved at finde deltagere. Det større søgning og interesse omkring coachingen er sandsynligvis et udtryk for at indstillingen til coaching som professionel metode generelt har ændret sig i samfundet.

I alt deltog 59 ph.d.-studerende i coachingen og hver deltager havde i udgangspunktet 8 sessioner til rådighed. Deltagerne var 33% mænd og 66% kvinder, hvilket er flere mænd end i det foregående projekt. 82% var danskere og resten var fra 8 forskellige lande. Ingen af udlændingene oplevede sproget som et problem i coachingen. Deltagerne kom fra de 5 deltagende universiteter og var fordelt på alle akademiske områder med 28% fra humaniora, 48% fra naturvidenskab og tekniske videnskaber og 24% fra samfundsvidenskab, herunder økonomi og ledelse.

Udfordringerne og temaer i coachingen

I evalueringen stilles det åbne spørgsmål, "What have been your greatest challenges in relation to your PhD project?". De 55 svar slår omkring 20 forskellige temaer an afhængig af, hvordan de kategoriseres. Her er et udpluk af udfordringerne, der nogenlunde dækker de forskellige temaer:

At organisere min tid og definer mine opgaver

At acceptere at jeg er i en læreproces, mens man bliver opfattet som meget vidende

Balance mellem arbejde og familie

Vejlederskifte og de akademiske "spil" og hierarkier i det sociale miljø

At håndtere constant stress og usikkerhed

Følelsen af at være alene med projektet samtidig med ikke at være kompetent nok

Balancen mellem virksomheden og phd'en (Jeg er erhvervs ph.d.)

Temaer i coachingen

"Er der regler for, hvad vi kan snakke om?" spørger deltagerne ofte ved den første coaching session. Coach-gruppen valgte at lægge meget vide rammer for de temaer, der kunne tages op i coachingen. Argumentet var, at alt det, der ligger i vejen for at den ph.d.-studerende er vel-fungerende, vil have negativ indvirkning på fremdriften i ph.d.-projektet. Dermed åbnede vi

op for coaching i forhold til fx personlige relationer og "work-life balance". Vi afgrænsede os i forhold til at coache omkring præstationer på andre livsområder (fx sport eller børneopdragelse) eller hvis vi konstaterede, at problemerne krævede andre kompetencer til (fx en psykolog eller psykiater).

Top 10 over temaer i coachingen var:

- Planlægning og tidsstyring
- Egne forventninger og ambitioner
- Stresshåndtering
- Effektivitet
- Relation til vejleder
- Kollegiale relationer/arbejdspladsen
- Selvtillid/selvverd
- Skriveprocesser
- Personlige relationer
- Motivation i forhold til ph.d.-forløbet

De fleste af disse temaer optræder i de efterfølgende case historier.

Case historier fra coachingen – temaer, coaching-metoder og værktøjer

For at illustrere hvordan coachene har arbejdet med de ph.d.-studerende, har vi valgt at bringe 5 cases, der beskriver ph.d.-coachenes arbejde med de enkelte studerende. Case historierne giver et indblik i arbejdet med coachingen. Målet er, at præsentere nogle centrale temaer og udfordringer, som er blevet behandlet i coaching-forløbene og vise, hvordan den enkelte coach arbejdede med problematikken. De forskellige cases kan dermed give et konkret og virkelighedsnært indblik i coachingerne og bruges til at formidle en dybere forståelse af ph.d.-coaching til forskellige interessenter fx ph.d.-studerende, vejledere, administratorer og beslutningstagere.

De forskellige cases er skrevet i en mundret stil og følger en narrativ udvikling med en start, midte og slutning. Nogle cases vægter den ph.d.-studerendes perspektiv, hvor andre vægter coachens metodiske tilgange. Vi har valgt denne mangfoldighed for at give et nuanceret indblik i ph.d.-coachingen. Derudover skal nævnes, at vi i de enkelte cases primært har valgt at fokusere på uddrag fra et længere coaching-forløb for at kunne zoome ind og stille skarpt på afgørende vendepunkter forløbet. Ulempen ved dette valg er, at det kan fremstå som om 2-3 coachinger er nok. Erfaringen er, at det som regel kræver forløb på 5-8 coachinger og i nogle tilfælde løbende coaching for at ændre uhensigtsmæssige vaner og håndtere de udfordringer, der kan være en del af et ph.d.-studie.

Case 1: "Jeg kan ikke komme videre"

Mai 33 år, ph.d.-studerende

Mai gik og ventede. Hun havde sagt et job op i en udviklingsafdeling i Berlin og var flyttet til Danmark for at gennemføre et ph.d.-studie. Der var gået 6 mdr. og hun var ikke kommet i gang. Ph.d.-projektet var en del af et større forskningsprojekt og ingen af deltagerne i det større projekt lavede noget på projektet og hun turde ikke gå i gang med sit, før de havde taget nogle beslutninger og udstukket rammerne.

"Der er ingen i gruppen, der indkalder til projektmøde og vejlederen kommer ikke og spørger til mit projekt, så jeg kan ikke komme videre," sagde Mai til den første coaching. "Du skal nok ikke regne med at han kommer og spørger – han forventer nok, at du kommer til ham, hvis du har brug for at snakke med ham," sagde coachen. Mai var uddannet på et japansk universitet. "I Japan er det meget uhøfligt at stille spørgsmål til sin vejleder – man skal vente til man bliver spurgt", fortalte hun.

Den første samtale fokus blev, hvad man kan tillade sig og hvad man kan forvente i et akademisk miljø i Danmark. Mai gav sig selv den opgave at bede sin vejleder om et møde og begynde at stille kritiske spørgsmål på projektmøderne. Ved næste session var det gået op for hende, at hun rent faktisk selv var den i projektgruppen, der havde mest progression i sin del af projektet, og at det var ok, at hun gik foran i gruppen. De næste par coach-sessioner brugte hun som støtte til at forfølge sine egne faglige spor og ikke at lade sig begrænse af, hvad hendes vejleder og projektdeltagerne måtte tænke om hendes initiativer.

"Jeg har fået kontakt til en rigtig god forsker i Italien og har været dernede og arbejde sammen med hende i 4 dage og vi udviklede noget helt nyt", sagde hun til coachen, næste gang de mødtes og gangen efter sagde hun: "Jeg er ved at planlægge et udlandsophold i USA." Til hver coaching session havde hun taget nye initiativer. Hun rakte pludselig ud efter det, hun gerne ville og lykkedes bl.a. med at komme af sted til en meget attraktiv og dyr konference, som den eneste ph.d.-studerende i faggruppen. På den ene side var Mai stolt af sine successer, men samtidig var hun dybt bekymret for, at det ikke var rimeligt, at netop hun kom af sted, når de andre ikke fik lov. Det at turde stikke næsen frem blev efterhånden et vigtigt tema i coachingen.

Efter en længere pause i coachingen kom Mai til de sidste 2 coaching sessioner. "Jeg har så mange deadlines, at jeg ikke ved hvordan jeg skal komme igennem de næste 2 måneder". Nu handlede coachingen om at lære værktøjer til at prioritere mellem forskellige opgaver.

I dag er det det hele vendt på hovedet: hendes vejleder og de andre forskere på instituttet kommer til Mai og spørger om hun vil hjælpe dem med at etablere kontakt til de forskere, hun samarbejder med i udlandet, så de kan skrive en EU ansøgning sammen. Hun er også blevet lovet et efterfølgende post Doc, men er endnu ikke helt sikker på, om hun vælger at blive i Danmark efter afslutningen af ph.d.-projektet.

Hvad handler casen om? Handlekraft, kulturelle koder, forskerrolle og kulturforandring

Casen om Mai beskriver en række udfordringer, som mange, ikke kun udenlandske ph.d.-studerende, står over for, nemlig det med at definere sig selv som forsker, være proaktiv,

afkode den akademiske kultur og evnen til at knytte netværk for at styrke sin karriere. Det er umuligt at sige, om Mai kunne være nået frem til de samme erkendelser uden en coach, men umiddelbart virker det som om, der foregår en løbende udvikling i hendes ph.d.-forløb, hvor hun bruger coachingen som en måde at reflektere over hendes udfordringer på, men også et sted hvor hun frit kan fortælle om de ting, der lykkes for hende. I starten hjælper coachen hende med at afkode de kulturelle koder, hun støder på i Danmark og som adskiller sig fra Japan. Det hjælper hende med at blive mere handlekraftig og proaktiv. Uden at det fremstår eksplicit i casen, hjælper coachen hende også med at vende hendes dårlige samvittighed over for kollegerne, hvor hun føler sig forfordelt, til at se sig selv som en ressource, der kan hjælpe og inspirere kollegaerne. Denne erfaring kan måske medvirke til at understøtte en kulturforandring på instituttet, hvor der bliver mere fokus på videndeling og samarbejde på tværs af hierarkier i forskningsmiljøet, hvilket vi har erfaret, at mange ph.d. studerende efterspørger.

Case 2: "Jeg skælder mine børn ud."

Ida, 34 år, ph.d.- studerende

"Jeg har angst efter hver undervisning. Det kommer til mig, når jeg sidder i bussen på vej hjem eller står og laver mad i vores køkken. Det trykker for brystet og jeg bliver svimmel," fortalte Ida coachen, den første gang de mødtes.

Hun var bange for, at hun havde sagt noget forkert i forelæsningen og de studerende ville dumpe til eksamen. "Jeg kan heller ikke styre min tid. Jeg arbejder på det samme lille afsnit eller slider i al for lang tid og ender med at sidde oppe hele natten." Hjemme skulle der intet til, inden hun for op og skældte børnene ud. "Jeg kan bryde sammen over det mindste. Jeg kan ikke klare, hvis der sker noget uventet, som hvis der kom venner og familie forbi, uden de har meldt deres ankomst."

Hun var i starten af 30'erne og fra Malmø. Dygtig og pligtopfyldende. I den første samtale arbejdede coachen kognitivt for at dæmpe hendes angst. Han arbejdede med evalueringer og sandhedstest fx "Hvad er det værste der kan ske?", "Er det realistisk?" osv. Men også systemisk for at undersøge, hvornår det gik godt og få nogle andre perspektiver på udfordringerne fx "Hvordan forbereder andre undervisningen?", "Hvornår lykkedes det for dig?" Sidst i samtalen græd hun, men virkede roligere. Selvom hun gjorde fremskridt over de næste par samtaler og fik mindre angst, virkede hun stresset og havde et meget kritisk selvbillede. "Hvad nu, hvis de opdager, jeg ikke kan noget," sagde hun. Coachen rådgav hende om stress og anbefalede, at hun skulle sygemelde sig, men hun mente hun kunne styre det og havde ikke tid til at udsætte arbejdet.

"Det går virkelig dårligt. Det er næsten som for et par måneder siden," sagde hun, da de mødtes igen. "Du har brug for en pause," sagde coachen. "Snak med din vejleder. Jeg kan henvise dig til en god psykolog." "Jeg tænker over det." Efter et par dage modtog coachen en mail, hvor der stod, "Tak for at du sagde, jeg skulle sygemelde mig. Min vejleder var helt enig og instituttet har fundet en psykolog. Vi tales ved, når jeg er tilbage. Bedste hilsner Ida."

Efter 3 måneders sygemelding skrev hun til coachen, at hun gerne ville mødes igen, "Jeg er så glad, der er virkelig sket noget," sagde hun, da de mødtes. Hendes ansigt var afslappet og hun smilede. Hun

fortalte, at kombinationen af en sygdomsmeddelelse, hvor hun slappede af, fik bevidsthed om, hvad der gjorde hende stresset og arbejdet med at stoppe hendes indre kritikere og de negative tanker havde forvandlet hende.

Hun havde stadig udfordringer med at få ting gjort og i sidste halvdel af samtalen arbejdede coachen med begrebet handlekraft. "Hvad betyder handlekraft for dig?", "Hvad skal der til for at være handlekraftig?". "Jeg fik afleveret artiklen," sagde hun, da de mødtes til den sidste coaching. Hun smilede og fortalte at hun var begyndt at bruge logbog, hvor hun skrev fra dag til dag, hvad hun skulle huske. Da hun trykkede coachens hånd den sidste gang, sagde hun: "Jeg troede ikke, jeg skulle sige det, men jeg har aldrig lært så meget om mit liv som på det her år." I dag har Ida afleveret sin ph.d.

Hvad handler casen om? Stress, selvværd, etik og handlekraft

Det ville være useriøst at påstå, at ph.d.-coaching kan løse alt, hvilket ovennævnte case også viser. En del af de ph.d.-studerende, vi har coachet i dette projekt, har symptomer på stress og nogle er direkte stressramte. I eksemplet med Ida viste hun tydelig tegn på stress, da hun startede coachingen. Det betød, at hun bl.a. led af angst og manglede koncentrationsevner. Coachen forsøgte i starten at hjælpe den ph.d.-studerende bl.a. gennem rådgivning om stresshåndtering og arbejdet med hendes negative selvbillede, men endte med at anbefale en sygdomsmeddelelse og at hun skulle opsøge en psykolog med ekspertise i stress. Casen illustrerer både, at coachen er etisk forpligtet til at henvise til andre, hvis han eller hun vurderer det ligger uden for dennes ansvarsområde, men også at coaching kan være med til at skabe overblik og hjælpe den enkelte med at træffe valg og drage omsorg for sig selv, som i sidste ende også kan komme instituttet og den evt. værtsvirksomhed til gavn. Herudover handler casen også om, at det ikke kun er ph.d.-afhandlingen, som er en udfordring for den studerende, men også andre aktiviteter, som fx undervisning, som de studerende måske aldrig tidligere har prøvet, og hvor de bliver kastet ud i at være ansvarlige for en undervisning uden egentlig støtte fra erfarne kolleger. Og endelig illustrerer casen den eksistentielle udfordring med handlekraft, her i forhold til at ændre arbejdsmetoder og færdiggøre en artikel. Handlekraft kan vækkes gennem forskellige coaching tilgange, enten ved at finde eksempler fra andre områder, hvor man har oplevet handlekraft eller som i dette tilfælde at få en forståelse for, hvilke egenskaber der kræves for at være handlekraftig og derigennem skabe en erkendelse, der kan påvirke den enkeltes adfærd.

Case 3: "Jeg mangler meget endnu og tiden er ved at være gået."

Jakob 31 år, ph.d.-studerende

"Mine 3 år som ph.d.-studerende er ved at være slut. Lige nu er min motivation nede på nulpunktet. Jeg har opdaget, hvor meget viden jeg mangler for kunne skrive," siger Jakob til den første coaching. Det er gået op for ham, at han har brugt for meget tid på at hjælpe med undervisning og brugt tid på aktiviteter, der ikke havde relation til hans projekt.

Coachens forslag, at de sammen prøver at skabe et overblik over de ting, han mangler at få lavet og undersøgt og hvor meget tid han har at gøre godt med. Jakob får en lille stak post-it lapper og coachen siger, han skal skrive sine arbejdsopgaver ned på post-it. En opgave på hver post-it. Herefter taler de

om, hvad hver opgave vil tage af tid og Jakob skriver det på den enkelte post-it. Coachen beder Jakob om at finde sin kalender frem på sin iPhone og regne ud, hvor mange dage han har tilbage til at skrive afhandlingen i.

"Det er helt urealistisk at nå det. Det er som et "købmandsregnskab", der ikke stemmer," siger Jakob og ryster på hovedet. Coachen siger, at det er en udfordring, mange ph.d.-studerende har siddet i og det faktisk er realistisk, hvis han er parat til at prioritere. Jakob vil gerne give det en chance, da han har svært ved at overskue, at han ikke skal aflevere til tiden og hvad det har af økonomiske konsekvenser i forholdet til familien. Med afsæt i "regnskabet" får Jakob og coachen en snak om prioritering, strukturering og tidsstyring. Det sværeste i samtalen er, at Jakob skal tage stilling til at prioritere familiemæssige forhold, hvis regnskabet skal gå op. I slutningen af den første coaching har Jakob fået mere overblik og kan se at han selv har indflydelse på om han har tid, hvor han indtil nu havde kastet skylden på andre.

I den anden coachsession er Jakob ved godt mod. "Jeg tror på planen, men min store skræk er, at jeg totalt mangler motivationen og viljestyrken," siger Jakob. Coachen spørger Jakob, hvornår han sidst har været mest motiveret for at skrive. Hvilken rolle hans vejleder og kollegaer spillede, da han var motiveret? Hvilken rolle rammerne havde for motivationen? Om han var mest motiveret, når han skrev hjemme eller på instituttet? Om han skrev bedst, hvis han havde en deadline? Med afsæt i de spørgsmål fandt Jakob og coachen frem til en række strategier, som gav Jakob motivationen tilbage. Jakob endte med at aflevere sin ph.d.-afhandling til tiden.

Hvad handler casen om? Overblik, prioritering og motivation

De ph.d.-studerende er startet på coachingen forskellige steder i deres forløb. Nogle kort efter de er begyndt og andre som Jakob, i den ovennævnte case, i slutningen af forløbet. Casen beskriver en klassisk situation, hvor en studerende har været i gang længe, men ikke har fået produceret ret meget tekst. Nogle studerende, der ender her, overvejer om de skal droppe afhandlingen og "komme videre med deres liv". Måden coachen håndterer det på er først at gå ind og arbejde meget konkret med at skabe overblik ved at sætte opgaverne op over for den reelle tid, som den ph.d.-studerende har tilbage. Derefter hjælper coachen den studerende med få et realistisk perspektiv på projektet og med at prioritere, så der skabes rum for arbejdet. De fleste studerende – og andre – er "tidsoptimister" og undervurderer, hvor lang tid det tager at skrive en tekst. Udover at skabe overblik er denne proces med til at hjælpe den studerende med at blive mere handlekraftig og selv tage kontrollen over projektet i stedet for at lade sig styre af omstændighederne. Men for de fleste ph.d.-studerende er det ikke nok med planer. Ofte har de også brug for at gentagne gange at arbejde med og få fat i, hvad der engagerer og motiverer dem. I ovennævnte case vælger coachen at arbejde med motivationen ved at finde en række succesfulde eksempler eller narrativer frem, hvor den studerende har oplevet sig selv som motiveret og ud fra disse narativer skabes en række strategier, der kan styrke den ph.d.-studerende i at fastholde sit engagement i ph.d. projektet.

Case 4: "Åh nej, hvad tænker min vejleder om mig?"

Søren, 36 år, ph.d.-studerende

"Hvordan fastholder jeg min motivation, når projektet bliver svært?". Det fortæller Søren til coachen da de mødes første gang. Han kigger ud af vinduet bag coachen. Han er ca. ½ år henne i sit ph.d.-studie og de eksperimenter, han er ved at lave i laboratoriet, ser ud til ikke at blive brugbare for projektet. Det frustrerer ham. "Så har jeg jo spildt ½ år og skal begynde forfra, hvad tænker min vejleder ikke om mig? Det værste er, at jeg går i stå når sådan noget sker – hvordan opretholder jeg min motivation i sådan en situation?"

Coachen arbejdede i den første samtale med løsningsfokuseret coaching med spørgsmål som: "Hvor ligger din motivation i dag på en skala fra 1-10?", "Hvor vil du gerne have den skal være?" og systemisk coaching for at undersøge de gode situationer og realitetstjekke i f.t. andres opfattelse: "Hvornår har din motivation sidst været på det niveau du ønsker?", "Hvad var det der gjorde det muligt?" "Hvis jeg spurgte en af dine kollegaer, hvad ville han/hun så sige om, hvor motiveret du virker?". Den første samtale sluttede med, at Søren havde fået en forståelse af, at problemet ikke var så stort, som han troede og at han "jo bare kunne tage en snak med sin vejleder om, hvad disse resultater evt. kunne bruges til og om den anden idé han havde til en drejning af sit ph.d.-studie". Lige inden coachen går ud af døren, siger Søren, at han i den næste samtale gerne vil tale om, hvordan han kan bruge kompetencer fra tidligere erhverv i sit ph.d.-studie.

"Er det at være ph.d.-studerende en læreproces eller skal jeg producere noget, der skal kunne bruges?" spørger han som indgangsreplik til 2. coaching-session og kigger ud i luften. Spørgsmålet er mest henvendt til ham selv. Der er en lang pause, hvor ingen siger noget. Rummet er helt stille. "Hvad er den læreproces for noget?" spørger coachen. De taler om, hvad der kendetegner en læreproces og hvilke fordele og ulemper der er ved "kun" at være studerende. Coachen tegner på den flipover, der hænger på væggen – i den ene ende står der "læreproces" i den anden står der "produkt". "Hvor vil du helst være?" spørger coachen. Så selvom coachen har forberedt sig på at tale om kompetencer, jvf. Søren's udgangsreplik fra sidste coaching, så er Søren nu optaget af at afdække endnu et lag i forhold til, om hans resultater skal kunne bruges. Derfor tager coachen sit udgangspunkt der, hvor Søren er. Der er stille længe, Søren står og kigger på papiret med en rød tusch i hånden. Han sætter en streg i midten: "det er nok begge dele, men det ER altså også en læreproces" siger han med eftertryk. "Det er en stor lettelse for mig, at se det som læreproces kan jeg mærke". Søren sætter sig ned.

Mange af samtalerne drejer sig om psykisk udholdenhed – hvordan det er muligt at holde fast, når det bliver svært, kedeligt, hårdt osv. Da Søren og coachen slutter forløbet, har Søren fundet frem til strategier hentet fra andre områder i sit liv, hvor han formår at fastholde motivationen, også når det er svært. Det kan han bruge, når ph.d.-studiet bliver hårdt og uholdbart. Søren er roet på eliteplan og det sidste han siger, da coachen og han slutter den sidste samtale er: "Når jeg tager de sidste næsten ubærlige tag i åren, så husker jeg, at det er muligt at holde ud og komme i mål – også når det ser helt umuligt ud, og sådan er det også i ph.d.-studiet".

Hvad handler casen om? Vejlederforholdet, ph.d.-rollen og udholdenhed

Hvorfor bruge en coach, når man har en vejleder? Spørgsmålet er umiddelbart meget relevant, men næsten alle ph.d.-studerende, som modtager coaching, vender vejleder problematikken i samtalerne. Enten i forbindelse med frustrationer over at de ikke synes vejlederen har tid til

dem, at de føler sig mindreværdige, oplever vejlederen som arrogant og urealistisk eller er usikre på, hvad vejlederen forventer af dem. Som i den ovennævnte case er det ofte en lettelse for de ph.d.-studerende at få reflekteret over dette forhold og få nogle strategier til, hvordan de kan italesætte det over for vejlederen, i en form som ikke er farlig fx ved at spørge ind til, hvad vejlederen forventer af dem. Den anden udfordring, som ligger i forlængelse heraf er ph.d.-rollen, som mange, specielt i starten af studiet, har svært ved at finde sig til rette i. Er de som ph.d.-studerende primært i en læreproces eller forventes det, at de fra starten skal skabe resultater og "vide alt". I ovennævnte case hjælper coachen den ph.d.-studerende med at finde balancen i en rolle, som styrker Søren's ønske om at være i en læreproces og samtidig skabe resultater. I andre coachingforløb har vi stødt på andre eksempler, som har skabt præstations angst. Det gælder ph.d.-studerende, der har haft succes i arbejdslivet udenfor universiteterne, men som har svært ved at acceptere, at ph.d.-forløbet er en lærende proces og at det forventes, at de tilegner sig en hel ny diskurs med et nyt (akademisk) sprog de træder ind i. Endelig undersøger casen begrebet "udholdenhed", som er et tema, der kommer op igen og igen i mange samtaler med ph.d.-studerende. Coachens tilgang her er at finde narrativer og eksempler fra andre områder i den studerendes liv, hvor vedkommende har gode erfaringer med udholdenhed. Det kan fx være fra fritiden, hvor Søren kan trække på sin erfaring som elite-roer og visualisere det, når han arbejder på ph.d.-projektet.

Case 5: "Jeg har både problemer med vejledere og på hjemmefronten."

Kathrine 34 år, ph.d.-studerende

"Jeg aner ikke, hvordan jeg skal få tid til at skrive min Ph.d.," sagde hun. Det havde været svært at få lavet en aftale – dertil havde Kathrine haft for travlt. Da det endelig lykkedes, kom det hurtigt på banen, hvad der lå hende på sinde. Det var på en måde en klassisk situation for en ph.d.-studerende: for meget at lave på projektet, problemer med vejledningen, problemer med at få ph.d.-projektet og familielivet til at gå op i en højere enhed og krav fra uddannelsesstedet om at lave mange forskellige ting, som intet havde med ph.d.-projektet at gøre.

Hidtil havde hendes energi været brugt på at gøre det, så godt hun kunne, ved at gøre så meget hun kunne på alle områderne. Alligevel havde det ikke været tilfredsstillende for hende. Et stykke inde i den første coaching besluttede coachen og Kathrine sig for at skrive en oversigt over alle de ting, hun skulle lave – både i forhold til hendes ph.d.-afhandling, hendes øvrige forpligtelser på studiet, problemerne med hendes vejledning og kravene på hjemmefronten. Det ville måske give hende nogle muligheder, som hun havde overset. Da de sammen havde lavet oversigten, så hun først ned på papiret og dernæst på coachen.

Så sagde coachen: "Når man har for meget at lave og har lavet sin oversigt, kan man overveje, hvilke rammer, man har brug for, finde ud af, hvad man har indflydelse på, og hvordan disse rammer så vidt muligt kan blive etableret. Det kan fx handle om at finde ud af, hvordan rammerne derhjemme skal være, så de understøtter dit ph.d.-projekt og det kan handle om at få løst problemet med vejledningen. Når disse to ting er på plads og hvis der stadigvæk ikke er tid nok til at nå det hele, kan du begynde at overveje, hvor du skal sætte ind med en mere benhård prioritering."

"Jamen, det kan ikke lade sig gøre at lave noget af det om!" sagde hun, men begyndte alligevel at beskrive, hvordan rammerne på hjemmefronten skulle være, og hvordan problemet med vejledningen kunne løses, og hvad hun skulle gøre for at løse det. Coachen spurgte hende, om det ikke kunne være relevant til næste gang at prøve at undersøge, hvordan de rammer, hun havde brug for, alligevel kunne blive skabt derhjemme for at give det en ekstra chance. "Det vil jeg gerne prøve. Får jeg løst det derhjemme og det med vejledningen vil det give mig noget luft," sagde hun. Coachens idé med at fokusere på de to områder var, at hun der havde en mulighed for at ændre på situationen, hvilket på sigt kunne være med til at give hende bedre betingelser på uddannelsesstedet, selvom hendes kalender stadig var overfyldt.

Da coachen og Kathrine mødtes anden gang lagde coachen mærke til, at hun satte sig mere afslappet ned i stolen. Der var gået en længere periode siden sidste coaching. "Hvordan gik det med at få tjek på hjemmefronten og med problemet med vejledningen?" spurgte coachen. Hun kiggede spørgende, som om hun ikke vidste, hvad coachen talte om, men lyste derefter op i et stort smil. "Nå ja, men det er løst for længe siden. Jeg har nu fået den vejleder, jeg har brug for, og familielivet..." – hun smilede – "det er også sådan som det skal være." Med dette på plads kunne coachen og Kathrine arbejde videre med rammerne på uddannelsesstedet og se hvilke muligheder, hun havde for at få mere tid gennem en mere skarp prioritering af hendes arbejdsopgaver. Også det lykkedes hende ad vejen.

Hvad handler casen om? Work/Life balance, tid og vejleder

Casen beskriver, som nogle af de andre, en situation, som er typisk for mange ph.d.-studerende, når de kommer til deres første coaching, nemlig en fornemmelse af at mistet overblikket. At de har svært ved at få arbejde og privatliv til at balancere og de ikke ved, hvordan de skal håndtere deres vejleder. Ofte har de tænkt rigtig meget over det og er plaget af symptomer på stress i form af manglende koncentration og søvnbesvær. Ph.d.-studerende, som har mistet overblikket, har ofte ikke brug for at få stillet alt for mange spørgsmål i starten, men har brug for at få nogle råd, der skaber ro. Det, som coachen gør i denne situation, er, at han hjælper hende med at skabe overblik ved at få alle hendes opgaver og udfordringer ned på papir, så hun kan overskue situationen. Derefter indkredser han, hvad hun har indflydelse på og ikke indflydelse på. Han opfordrer hende til at starte et sted og på den måde få hende til at handle og tage udfordringen på sig i stedet for at være passiv og handlingslammet. Idéen er her, at ved at tage fat et sted som den ph.d.-studerende kan gøre noget ved, vil det også påvirke andre dele af hendes liv. Coachen fungerer altså her som én, den ph.d.-studerende kan vende tanker om udfordringer med både omkring hjemmefronten og i forhold til vejleder. Men også som en rådgiver, der via sin viden kan skabe retning og mening for den ph.d.-studerende. Endelig er det en vigtig pointe, at det, at den ph.d.-studerende oplever en person, der er lyttende, drager omsorg og som ikke har en bestemt dagsorden, i sig selv kan skabe ro og overblik. Coachingen fungerer hermed også som en pause og et frirum i et til tider hektisk og ensomt forløb.

Hvilke kompetencer skal ph.d.-coachen have?

Coach gruppen skulle på den ene side udføre en opgave: vi skulle gennemføre 400 coaching-sessioner i løbet af ca. 1 år. Samtidig var det et udviklingsprojekt, hvor vi skulle opbygge erfaring omkring ph.d.-coaching gennem refleksion og videndeling. Rammen for dette arbejde var 5 coach-workshops, hvor vi lavede gensidig supervision og videndeling omkring de metoder, som vi fandt særligt givtige i ph.d.-coachingen. Alle coachene fandt disse møder meget inspirerende, støttende og udviklende. Vi arbejdede med temaer som fælles rammer og regler for coachingen, værktøjer til tids-styring og etablering af en gensidig aftale (eller kontrakt) omkring samtalens fokus, men efterhånden kom den gensidige supervision på konkrete cases til at fylde mere og mere.

Som det fremgår af de fem fortællinger og efter-refleksioner, så arbejder coachene med et bredt udvalg af emner og metoder i ph.d.-coachingen. Vi var 6 coaches i projektet, hvoraf de 3 var med i det tidligere ph.d.-coaching projekt og derfor har en del erfaring med at coache på ph.d.-området. De nye coaches er udvalgt i forhold til at de fx har erfaring med coaching på universitetet, har arbejdet i en universitetskontekst eller har en universitetsgrad. Når vi ved rekrutteringen lagde vægt på dette kendskab til universitetskonteksten, så bygger det på den erfaring, at vi selv oplever, at vi bliver bedre til at coache de ph.d.-studerende efterhånden som vi får opbygget en solid og bred erfaring i forhold til området. Dette blev bekræftet af "de nye" coaches, der i begyndelsen gav udtryk for, at coach gruppen var af meget stor værdi i forhold til at opbygge erfaringer på området og som nogen gange kunne stå lidt uforstående over for problemstillinger, som de mere erfarne kunne give forklaringer på, på baggrund af deres konteksterfaring. Når det er sagt, så kom "de nye" med lige så mange andre input og ideer, som var med til at udvikle ph.d.-coachingen. Vores anbefaling er derfor, at det er helt afgørende, at de coaches, der arbejder på ph.d.-området – og især hvis de er nye på området – sørger for at indgå i uddannelse eller andre former for videndeling med coaches, der har erfaring fra området, så de ikke skal "opfinde den dybe tallerken" gang på gang.

Hvordan skal man så rekruttere ph.d.-coaches? Hvad skal de kunne og hvilken coaching tilgang skal de helst have? Det er meget vanskeligt at måle eller opgøre kompetencer hos coaches. Hvad virker og hvad virker ikke og hvad virker måske særligt i forhold til coaching af ph.d.-studerende? Fra psykoterapien har man den såkaldte dodo-kendelse, der siger, at det er vist at terapi virker, men ingen terapiformer er bedre end andre. Dette argument overføres til coaching og i (Molly-Søholm et al 2012:198) giver de på dette grundlag et bud på en række vigtige virksomme komponenter i coaching, der går på tværs af teoretiske og tekniske skillelinjer. Dette stemmer meget vel overens med den oplevelse, vi havde af samarbejdet på tværs af coach gruppen. Coachene i gruppen havde meget forskellige teoretiske og metodiske udgangspunkter og spændte over det systemiske, det eksistentielle, den løsningsorienterede coaching, protreptik og mere kognitive metoder. Alligevel havde vi en oplevelse af, at der skulle nogle basale ting til for at coachingen fungerede godt. Nogle af de elementer vi identificerede var netop en klar aftale med coachee omkring coachingens formål, en "passende"

empatisk indlevelse, den oprigtige interesse for den ph.d.-studerende og løbende opmærksomhed på den rolle coachen indtog overfor den ph.d.-studerende. Flere af disse elementer svarer til fundene i (Molly-Søholm 2012).

Budskabet er derfor (desværre) at det ikke er let at sætte kriterier op for, hvordan man finder kvalificerede ph.d.-coaches, men et kendskab til konteksten er en stor fordel og så er det vigtigt at coachen hviler meget i sig selv i forhold til at arbejde med de meget refleksive og intelligente mennesker, som de ph.d.-studerende er, da de til tider godt kan udfordre coachen på dennes metoder og her er det vigtigt at have en ballast, så coachen kan forholde sig åbent-refleksivt til sådan en dialog.

Ph.d.-netværk

"Jeg håber, at andre får mulighed for at indgå i et netværk. Uden det havde jeg nok gået og troet at jeg var alene i verden om at føle studiet så stressende, som jeg følte i starten, det har sikkert lettet presset fra mine skuldre at være i netværket.", Ph.d.-studerende i et af netværkene.

Udbytte

Evalueringen fra det tidligere SCKK-coachingprojekt, som blev afsluttet i 2010, gav en klar tilkendegivelse af, at de ph.d.-studerende var meget glade for at udveksle erfaringer på tværs af universiteterne, når de fik mulighed for det i forbindelse med workshops. Det var baggrunden for den systematiske indsats med at etablere netværk for ph.d.-studerende i nærværende projekt. At indgå i netværk og udveksle erfaringer med andre ph.d.-studerende giver et bredere perspektiv og større forståelse for både processen og de udfordringer, der er i ph.d.-forløbet. Samtidig er det en stor støtte at opdage, at man ikke er alene med sine frustrationer og udfordringer.

Indsatsen er evalueret kvantitativt, hvor 7 ud af ca. 20 deltagere har svaret. Hertil kommer en grundig, mundtlig evaluering fra det ene netværk, hvor citater er nedskrevet. Evalueringen fortæller helt entydigt, at ph.d.-netværksgrupperne har været udbytterige for deltagerne. På spørgsmålet om "Hvordan bedømmer du samlet set udbyttet af netværket på en skala fra 1-6?", er gennemsnittet 5,3 (hvor 1 er helt uvæsentligt og 6 er meget vigtigt). Nogle udtalelser fra de ph.d.-studerende belyser deres udbytte:

"At man har et sted at komme ud med nogle frustrationer omkring sit Ph.d.- forløb/arbejde, hvor de andre oplever mange af de samme problemer. Sparring på ikke fagspecifikke kompetencer, at få hjælp til at håndtere/løse nogle af de problemer der opstår under Ph.d.- processen."

"Samtaler og cases med andre i netværket. Det er skønt, at man ikke er alene om at have stress og føle presset."

"Det var emnerne, som jeg fandt relevante, der fik mig til at prioritere netværket"

"Mødt fantastiske mennesker. Vil gerne fortsætte. Kunnet lide de værktøjer vi har lært. Når vi laver denne opgave med sparring så kan vi være smart og komme med gode ideer som jo egentlig er til dig slev, fordi du også har de samme problemer."

"Fri for konkurrence. Der er tillid. Og det er godt. Jeg har virkelig nydt det."

"Time management var rigtig godt tænke på hvordan man kan det. At prale har været rigtig godt. Støtten har været fantastisk. Netværket i sig selv. Jeg synes også vi skal fortsætte med at mødes."

"Vigtigt med en dansker i den udenlandske gruppe, fordi de så kan spørge om det er kulturelt eller specifikt for den enkelte."

To forhold ser ud til at være helt afgørende i forhold til at opbygge velfungerende netværk: At der opbygges en åben og tillidsfuld atmosfære og at der arbejdes med nogle emner, så de "får noget med hjem". Vores erfaring er at ingen af delene kan stå alene, hvis man vil skabe et levedygtigt netværk.

Deltagerne ser faciliteringen af netværket som helt afgørende – især i begyndelsen. På spørgsmålet om "hvor vigtigt er det, at netværket er faciliteret?", er gennemsnittet 5,6.

Facilitatorerne har oplevet det som en styrke, at deltagerne kom fra vidt forskellige miljøer og det støttes af en udtalelse fra evalueringen:

Det mest interessante jeg har fået er de forskellige indfaldsvinklen til ting fordi folk er fra forskellige steder, det kan hjælpe til at du gør tingene på nye måder. Det har hjulpet til struktur som er anderledes. [ph.d.-studerende]

Ud over at de får flere nye perspektiver på denne måde, så undgår man dilemmaet omkring den tillid og åbenhed, som netværket kræver for at kunne fungere og den konkurrence, som kunne være der, hvis man kom fra det samme miljø. Vi anbefaler derfor at etablere netværk, hvor deltagerne ikke har kommer fra samme afdeling og har dagligt samarbejde.

I det nedenstående beskrives opstarten af netværkene, den struktur de anvendte på møderne og de temaer, der blev taget op på møderne.

"Kick-off" dag og netværksopstart

Aktiviteten blev startet op med en netværksdag, som blev afholdt på DTU i foråret 2011. Deltagerne var i første omgang rekrutteret blandt de ph.d.-studerende, der modtog coaching, men her var interessen ikke så stor, sandsynligvis fordi de havde coachen at sparre med i forvejen. Vi gik over til at invitere bredere på de deltagende universiteter og kom op på 40 til-meldte til arrangementet.

Vi havde professionelle netværkskonsulenter til at hjælpe med at tilrettelægge dagen og de lagde stor vægt på, hvor vigtigt det er, at man får den rigtige opstart. Første del af dagen bød på oplæg om det at "netværke", hvad et netværk er, hvad der skal til for at et netværk fungerer og hvilken indstilling hos den enkelte, der kan gøre netværket dynamisk og givende.

Efterfølgende gik deltagerne ud i to netværksgrupper, som var dannet på forhånd. Kriterierne for opdelingen blev sprog og hvor langt henne man var i ph.d.-studiet. Det faldt så heldigt at de fleste af de engelsksprogede var i begyndelsen af deres studie, mens de deltagere, der ønskede et dansksproget netværk, var længere henne i forløbet. Begge netværk fik en coach tilknyttet som facilitator. Der var afsat 2 timer til opstarten af netværket. Mødet havde følgende elementer:

1. Præsentationsrunde, hvor deltagerne tog også stilling til spørgsmålene:
 - a. "Hvad vil du bidrage med?"
 - b. "Hvad vil du have ud af netværket?"
2. Etablering af "leveregler" for netværket eller "rules of conduct", fx:
 - a. Formål
 - b. Hvor ofte mødes man?
 - c. Hvor mødes man?
 - d. Kommunikation
 - e. Fortrolighed
3. Valg af temaer netværket vil arbejde med.

Begge netværk har mødtes hver 2. måned, hvoraf de første 4 møder har været faciliteret. Begge netværk er fortsat med at mødes efter faciliteringen sluttede. Det ene netværk mødes nu hver 2. gang i arbejdstiden og hver 2. gang mere uformelt på en restaurant eller café.

Mødernes indhold – succeshistorier, temaer og personlige cases

Der var mindre variationer i formen på møderne mellem de to netværk, men i store træk var det de samme elementer, deltagerne var begejstrede for. Processen har haft karakter af en udviklingsproces, hvor ideer til processer er hentet fra coachenes erfaringer, litteratur om netværk og fra sparring med netværkskonsulenterne. Ideerne er blevet prøvet af i netværkene under facilitering af coachene. Det følgende afsnit kan læses som en "best practice", hvor vi beskriver de elementer, som vi mener er gode at have med, hvis man vil etablere levedygtige og meningsfulde netværk for ph.d.-studerende.

Møderne blev holdt på skift hos de enkelte deltagere og det var værten, der stod for mødeindkaldelse, forplejning (kaffe/te) og efterfølgende skrivning af referat. Det viste sig at være vigtigt at aftale en fælles standard for disse ting i forbindelse med etablering af leveregler. Coachen fungerede som tovholder og mødeleder. I tovholderfunktionen lå fx opgaver som at rykke for en mødeindkaldelse eller lave en aftale med en ekstern coach om at holde oplæg om et særligt tema. Dette blev mindre nødvendigt, efterhånden som netværksdeltagerne lærte hinanden at kende og tog mere ejerskab for de praktiske opgaver omkring at få netværket til at køre.

Hvert møde varede 2,5-3 timer. I begge netværk var der enighed om, at 2,5 timer var et minimum for et godt møde af denne karakter. Af og til blev mødet afsluttet med frokost, hvor det var frivilligt at deltage. Dagsorden varierede lidt fra gang til gang og mellem de to netværk. Forskellige elementer blev på den måde prøvet af. Ud fra disse erfaringer kan vi anbefale, at følgende elementer indgår på et ph.d.-netværksmøde. Men det skal naturligvis ses som en liste til inspiration, da ethvert netværk skal finde det indhold, som passer dem bedst.

- Velkomst og bekræftelse af dagsorden
- Runde med fokus på succeshistorier (pralerunde hed det i det engelske netværk)
- Mødets tema: Fx oplæg ved en deltager, coachen, en udefra eller diskussion af et emne.
- Dagens case(s): Her fortæller case person(erne) om en situation som ligger dem på sinde og netværket fungerer som reflekterende team.
- Afsluttende runde "hvad tager jeg med hjem fra i dag".
- Næste møde

Det viste sig at være helt afgørende at næste møde blev aftalt på mødet, da etableringen af ny mødedato hurtigt kunne blive en reel hindring for at videreføre netværket.

Temaer på møderne – work/balance og skriveprocesser

På det indledende møde brainstormede netværksdeltagerne i forhold til, hvilke emner de gerne ville tage op på de første 3-4 møder. Nogle emner blev introduceret af en deltager i netværket (fx strukturering af arbejdet), andre af den tilknyttede coach (fx stresshåndtering) og igen andre af en anden coach fra projektet (fx skriveprocesser og vejledermanagement).

Temaerne på møderne var:

- Work/Life balance: balancen mellem at være Ph.d.-studerende og sin fritid/familieliv.
- Skriveprocesser: forskellige værktøjer til artikelskrivning og skrivning af Ph.d.-afhandling.
- Vejledermanagement: vejleder tilgængelighed/relation og indflydelse på sit projekt.
- Strukturering af arbejdet: planlægning, beslutninger og tidsstyring.
- Karriere: Hvad sker der, når jeg er færdig som ph.d.?
- Kvalitet: hvornår er det *godt nok* og hvordan kan vejleder bruges i den sammenhæng?
- Selvtillid og motivation.
- Stress: Hvad er årsagerne og hvordan håndterer man det?

Udmeldingerne fra deltagerne var, at nogle emner naturligvis var mere centrale og inspirerende for dem end andre, men alligevel kunne vi som coaches mærke en forskel i den motivation de gik til emnerne på, når de som her selv havde været med til at vælge dem, i forhold til, når emnerne præsenteres på obligatoriske kurser.

Organisationsudvikling i forskningsmiljøer

Ph.d.-coaching mødes ofte af den kritik, at der er tale om “symptombehandling”: Hvis det faglige miljø fungerede, ville der ikke være behov for coaching. Indvendingen er, at når man coacher de ph.d.-studerende, individualiserer man problemet og placerer ansvaret for at handle hos den svageste gruppe i organisationen. Herved slipper organisationen for at forholde sig til, om det faglige miljø fungerer som en støtte for de ph.d.-studerende. Som ph.d.-coaches er vi meget opmærksomme på denne kritik. Men coaching og udvikling af det faglige miljø behøver ikke være et spørgsmål om enten/eller. Det er baggrunden for denne del af projektet, som handler om at udvikle de faglige miljøer omkring de ph.d.-studerende, så de bedre kan fungere som en støtte i ph.d.-forløbet.

Der er ingen tvivl om, at det faglige miljø er vigtigt for de ph.d.-studerende. I frafaldsundersøgelsen fra 2007 fremhæves et godt fagligt miljø som en af de tre faktorer, der afgør om ph.d.-studerende falder fra eller ej (Epinion Capacent 2007). I evalueringen af coachingen (Skårhøj 2013) nævner flere ph.d.-studerende fraværet af et fagligt/socialt miljø som en af de væsentligste udfordringer i deres ph.d.-forløb:

Coping with the isolation and frustrations of feeling like your work does not matter and nobody cares about whether you come to work/produce/are happy or not. [evaluerings spr. 15]

Som coaches ser vi, at det at få ph.d.-forløbet til at fungere fx i et hårdt fagligt miljø eller på trods af et manglende fagligt miljø er ofte et tema i ph.d.-coaching.

Pointen er, at det ikke er nok at tilbyde coaching til de ph.d.-studerende, der har brug for det. Lederne af forskningsmiljøerne og ph.d.-vejlederne må være opmærksomme på, om de ph.d.-studerende generelt trives og handle på det, hvis det ikke er tilfældet. De ph.d.-studerendes trivsel kunne også tænkes at være en god indikator for om forskningsmiljøet generelt er velfungerende – uden at det dog er noget vi har undersøgt.

Ideen med at lave et organisatorisk forandringsprojekt i to faglige miljøer, var at tage hul på udfordringen med at forbedre det faglige miljø omkring de ph.d.-studerende og afprøve en metode til at facilitere denne type forandringsprocesser. Udgangspunktet var, at de ph.d.-studerende og yngre forskere, som “newcomers” i organisationen, skulle sætte ord på deres ønsker til et produktivt forskningsmiljø og at man sammen i organisationen skulle definere nogle mål og sammen arbejde på at realisere dem. Det skulle ske gennem at arbejde med, hvad der belaster og begejstrer medarbejderne i arbejdet. Inspirationen kom fra et forskningsprojekt, der arbejder med at afdække, hvad der begejstrer og belaster højtuddannede, med henblik på at fremme kollektive forandringer, der bl.a. kan bidrage til at reducere stress (Buch, Andersen & Sørensen 2009) Strukturen skulle være en række workshops, der blev tilrettelagt, så de passede bedst mulig ind i de eksisterende aktiviteter og organisering. Vi ville arbejde med 2 faglige miljøer parallelt. I løbet af processen skulle

repræsentanter fra de to miljøer mødes og udveksle erfaringer, for at inddrage disse i den videre udvikling.

I organisatoriske forandringsprocesser er der ofte langt mellem den proces, man har forestillet sig, og det der sker i virkeligheden. Før vi overhovedet kom i gang med at afholde den første workshop, meldte det ene miljø fra p.g.a. sammenlægninger af universiteter og deraf følgende massive organisationsforandringer. Det lykkedes at finde et andet fagligt miljø, som var meget interesseret i at deltage. Hermed var grundlaget for projektet allerede ændret fra starten og tidsplanen tilsvarende rykket. Vi var allerede fra starten opmærksomme på, at vi ønskede at tilrettelægge en forandringsproces, der støttede op om de ønsker, processer og udviklingspunkter, der allerede var på dagsordenen i organisationerne. Ved at tage udgangspunkt i miljøernes egen oplevelse af udfordringerne, var det lettere at skabe ejerskab og engagement til processen (Dahl og Juhl 2009). Denne tilgang betød, at det oprindelige ønske om at arbejde tidsmæssigt parallelt på de to arbejdspladser ikke var mulig at realisere. Tidsplaner og aktiviteter fulgte helt forskellige rytmer, hvorfor vi måtte gå på kompromis med ønsket om, at der skulle være en fælles workshop mellem de to miljøer. I det følgende beskrives processen og resultaterne fra de to afdelinger, som endte med at deltage i projektet: Afdelingen for Ernæring på DTU og Forskerskolen for Livslang Læring på RUC. Selvom – eller måske netop i kraft af, at projektet blev tilpasset de ønsker, processer og udviklingspunkter, som den enkelte arbejdsplads selv definerede, udtrykte begge arbejdspladser deres store tilfredshed med projektet.

Organisationsudvikling på DTU med fokus på belastning og begejstring

Afdelingen for Ernæring på DTU Fødevarestyrelsen var gået fra at være et sektorforskningsinstitut under Fødevarestyrelsen til at være et institut på DTU. Det udfordrede medarbejderne på deres faglige profil og flere af dem var derfor i gang med at gennemføre ph.d.-studier for at opgradere deres faglighed til at matche de forskningsmæssige krav. Samtidig var de flyttet fysisk flere gange og havde i perioder siddet på flere forskellige adresser. Alt dette var gået ud over den generelle trivsel i afdelingen og der var en stemning af "at nu må der snart ske noget". Det var i 2010-2011. Afdelingen var på eget initiativ begyndt at tilbyde ekstern coaching til ph.d.-studerende, før dette projekt startede og ledelsen var meget interesseret i nye initiativer, der kunne hjælpe dem med at skabe en oplevelse af positiv fremdrift og bedre trivsel i afdelingen.

Projektet havde ledelsens fulde opbakning. Vores indstilling som konsulenter var, at vi ønskede at tilpasse vores organisationsudviklingsproces til den proces og de udfordringer, som var i gang i afdelingen, for at projektet kunne blive meningsfuldt for medarbejderne og for at de skulle føle ejerskab til processen. I dette tilfælde blev opstarten forsinket, fordi afdelingen stod overfor at skulle ansætte en ny leder og den nye leder skulle gennemføre en organisationsændring. Det endte med at de to processer blev flettet sammen så vores organisationsudviklingsproces og organisationsændringen blev en samlet proces. Den nye

leder havde et stærkt fokus på medarbejderinddragelse og forløbet blev detailplanlagt gennem en proces, hvor der blev afholdt flere møder med deltagelse af både de leder, souschef, en række nøglemedarbejdere og proceskonsulenterne.

I forhold til formålet om at skabe et bedre fagligt miljø for de ph.d.-studerende var tilgangen i dette miljø, at det vigtigste var at fokusere på generelt at skabe et mere positivt miljø, hvor der var større trivsel, klarere mål og mere samarbejde. Så ville det direkte skabe bedre vilkår for de ph.d.-studerende. Endvidere er en række af de ph.d.-studerende medarbejdere, der har været ansat gennem mange år og som nu er ved at tage en ph.d.-grad, så i det lys er der ikke samme skel mellem ph.d.-studerende og medarbejdere, som der er i mange andre universitetsmiljøer. Alligevel har ph.d.-studerende særlige vilkår og en bestemt udfordringer og det skulle også vise sig i Belastnings- og Begejstringsworkshoppen, at der var et mønster i, hvilke forhold, der belastede og begejstrede de ph.d.-studerende.

Aktiviteter: workshops og teamcoaching

Processen blev planlagt gennem efteråret 2011 og startede op i december 2011. Det var et intensivt forløb gennem 7 måneder med følgende aktiviteter:

- Udmelding af organisationsændringen, hvor konsulenterne hjalp med at facilitere mødet og gennemførte første teamcoaching af de nye teams (½ dag, dec 2011)
- Belastnings- og begejstringsworkshop, herefter B & B workshop (1 dag, jan 2012)
- Teamcoaching af de 4 nye teams, 2 x ½ dag hver (feb-maj 2012)
- Statusseminar (1 dag, maj 2012)

Statusseminaret var det sidste møde i den del af processen vi var med i, men da afdelingen arbejder videre med processen, ville det være forkert at kalde det et "afslutningsseminar".

Workshop om belastnings og begejstring

Selve workshoppen om belastning og begejstring fulgte nøje det koncept, som er udviklet for afholdelse af sådan en workshop i Viden-stress projektet (Ipsen og Andersen 2011). Efter en introduktion arbejder lederne og medarbejderne hver for sig. Først brainstormer alle individuelt omkring, hvad der belaster dem i deres hverdag. De kommer hver især frem og fortæller om 2 ting og konsulenten samler det op på et fishbone-diagram i plenum. Det samme gøres i forhold til begejstring. Resultatet for medarbejder delen, hvor der var omkring 35 deltagere, kan ses i figur 1.



Figur 1 Diagram fra B & B workshop, medarbejdere

Afdelingen besluttede at arbejde videre med følgende temaer:

- Dynamik/fremdrift vs. flaskehalse/oplevelse af ikke at rykke
- Balance mellem samarbejde og alenearbejde
- Ledelse: feedback, prioritering, rammer
- Meningsfuldt vs. meningsløst arbejde: klarhed om fælles mål, gennemskuelighed
- Tid: manglende tid, fleksibilitet, planlægning (kende rammer), plads til fordybelse

Det skete ved at hvert team havde temaerne med som "bagtæppe", når de gik i gang med deres teamcoachinger.

I forhold til ph.d.-gruppen kan det være interessant at trække balancen mellem samarbejde og alenearbejde frem. De fleste fra denne gruppe efterspurgte mere samarbejde, mens en del af de mere etablerede medarbejdere ønskede mere tid til alenearbejde. Forklaringen er, at der i det løbende daglige arbejde er mange, der trækker på de mere erfarne, og derfor får de en stor faglig kontaktflade til daglig. Denne fælles erkendelse i afdelingen gav ny opmærksomhed på, hvordan man fremover vil være mere opmærksom på at etablere mere fagligt samarbejde omkring ph.d.-projekterne. Det kunne oplagt ske i de nyetablerede teams. Dette er et eksempel på, hvordan det ikke er "ond vilje", når de ph.d.-studerende ikke har det faglige miljø, de har brug for. Det kan i lige så høj grad skyldes, at der ikke er en fælles bevidsthed om at det er et problem. B & B workshoppen er meget velegnet til at skabe denne type fælles bevidsthed i en afdeling.

Teamcoaching – eksempler på hvordan forandring skabes

Det konkrete forandringsarbejde skete i de enkelte teams i samarbejde med den nyetablerede ledelsesgruppe. Der skete meget i afdelingen det halve år og på mange forskellige niveauer og der var mange tilbagemeldinger på, at de var glade for udviklingen. I det følgende gives 3 eksempler på små "forandringshistorier".

Fra dataleverandør til aktiv dataproducent og medskaber af ny forskning

Datagruppen – eller "nøddeknækkerne" som de valgte at kalde sig, var som flere af de andre grupper blevet dannet i forbindelse med omorganiseringen. Der var derfor i starten forvirring over, hvorfor lige de skulle være sammen– og hvad der bandt dem sammen. Der var tillige frustration over, at de altid kom i tidsnød og havde vanskeligt ved at prioritere deres arbejde, især det langsigtede arbejde, da mange forskningskolleger efterspurgte data på samme tid, så det var umuligt at efterkomme ønskerne.

Ved det første teamcoachingmøde blev det hurtigt klart, at det netop var data, der var gruppens samlingspunkt - de var organisationens centrale dataleverandør. Men hvilke data rådede de over, hvilke blev efterspurgt og hvilke data vurderede gruppen selv kunne være relevante at bearbejde og fremskaffe? Dette skulle der skabes et overblik over, og det blev påbegyndt på mødet og arbejdet videre med efterfølgende. Ligeledes blev det besluttet at udmelde til de andre i organisationen, at alle henvendelser vedrørende data skulle stiles til nogle bestemte personer i datagruppen, som vurderede og prioriterede, hvornår de kunne leveres.

Nu hvor de var en gruppe, ville de gerne styrke denne position, så de blev en integreret del af fremtidige forskningsansøgninger. Det var fokus for den anden coachingsession. I stedet for at være leverandører af eksisterende data, ville de være idegeneratorer af nye data, som kunne bruges i forhold til at tænke nye forskningsprojekter til gavn for hele organisationen. På mødet blev der derfor arbejdet med at konkretisere denne ide. I denne proces arbejdede gruppen samtidig med et identitetsskift i forhold til gruppens position i organisationen – fra leverandør til aktiv producent og medskaber af ny forskning – for mange en helt ny position at se sig selv i forhold til.

Fælles fagligt fokus

"Interventionsgruppens første teamcoachingen lå i umiddelbar forlængelse af 'Begejstring og Belastning', hvor teamet havde udpeget en række temaer, de ville have fokus på. Da teamet var nyt, blev det besluttet at prioritere 'teamånd': Hvad er gruppens visioner? Hvordan kunne de synliggøre gruppens identitet? Hvordan kunne de sikre tilhørsforhold til gruppen? Og hvilket behov skulle gruppen opfylde? På coachens anbefaling besluttede de med det samme at etablere et fast forum, hvor de kunne mødes kontinuerligt, frem for at de som nu, brugte mange ressourcer på at afstemme kalendere. Fremover ville de derfor spise frokost sammen hver 14.dag på et fast tidspunkt.

Til den første teamcoaching havde teamet allerede haft sine første teamfrokoster, der også havde et fagligt indhold. De var begejstrede, og det var synligt at teamet var begyndt at blive til som en gruppe, der ville noget sammen. Men hvad ville de? Ved at den enkelte svarede på nogle afdækkende spørgsmål i plenum, blev der i fællesskab tegnet et kort over teamets vision. Det blev klart, at der var to ret forskellige positioner. Ved at finde det, som de havde til fælles, blev der skabt en fælles vision. Det blev udgangspunktet for den anden teamcoaching.

Teamet havde givet udtryk for, at de havde svært ved at træde frem med, hvad de var gode til. Gennem en øvelse, hvor coachen agerede en mulig ekstern køber af deres ydelse, og skulle de overbevise køberen om, hvorfor det netop var dem, der skulle foretage den specifikke forskningsundersøgelse, og hvorfor de var mere attråværdige end en række andre udbydere. Det blev afsættet til at teamet fandt et navn og skrev en folder om teamet på de efterfølgende frokostmøder.

Ny dynamik gennem oprydning og klarere strukturer

Team "kostundersøgelser" havde en kerne af erfarne medarbejdere med mange års samarbejdserfaring bag sig. Hertil var nu kommet en række nye medarbejdere, hvis tilknytning varierede - nogle var tættere knyttet til teamet end andre. Der var et stærkt fælles ønske i teamet om at opnå en følelse af mere dynamik i arbejdet, så selv om der var mange emner de ønskede at arbejde med, fx den mere langsigtede faglige strategi og fokus på samarbejde med andre teams, så valgte de alligevel at fokusere på roller, opgaver og prioriteringer i teamet.

Med mange "gamle" i teamet kan der være en tendens til at man ikke sætter spørgsmålstejn ved fx mødestruktur. De dette emne "blev kastet op i luften" blev det klart, at nogle teammedlemmer syntes, at de brugte tid på at deltage i møder, hvor de ikke nødvendigvis behøvede være der. "Men så kan vi jo bare indkalde dig, når der er brug for det", foreslog et teammedlem og den løsning var alle tilfredse med.

Den anden indsats var "projekt oprydning". En kerne af medarbejdere i teamet havde arbejdet sammen i en årrække omkring de samme projekter og fagområder. Da vi gik dybere ind i oplevelsen af manglende fremdrift kom det frem, at de havde en række løse ender, der ikke var afsluttet, som gav dårlig og tung energi. Vi konkretiserede disse opgaver og besluttede hvilket niveau de skulle løses på og hvem, der skulle gøre det. Ved at give slip på et meget højt ambitionsniveau på nogle områder og uddellegere til de medlemmer af teamet, som ikke havde helt så travlt, lykkedes det at få en række opgaver "ud af verden" og dermed skabe ny energi i teamet.

Hvad har vi lært om organisationsudvikling i et forskningsmiljø?

Den meget stærke ledelsesopbakning og den positive vilje fra flertallet af medarbejderne i forhold til at denne proces skulle skabe forandring gav en meget stærk drivkraft i projektet.

Den væsentlige forandring, der rykker i forhold til konkret at ændre den daglige arbejdspraksis, skete to steder: under teamcoachingerne og på ledelsesniveau. I teamcoachingen blev de italesatte fokuspunkter, udfordringer og ønsker til forandring konfronteret med teamets daglige opgaver og samarbejdsrelationer. Ofte kunne det føles meget lavpraktisk, når udbyttet af teamcoachingen fx var at man ændrede proceduren for, hvem der skulle deltage i hvilke møder eller hvor mange, der skulle læse et manuskript igennem, men konkret forandring af arbejdsmønstre sker på dette niveau. På ledelsesniveau var den største ændring, at der med organisationsændringen var blevet skabt en struktur, hvor lederen gennem en række teamledere fik større indsigt i og overblik over de konkrete udfordringer. Lederens reelle ønske om at lytte til de ansatte, forsøge at skabe bedre rammer og rydde forhindringer for effektivt arbejde af vejen fik bedre vilkår i takt med at hun fik større forståelse for hvad medarbejderne ønskede og havde brug for.

Kollegasupervision på RUC med fokus på ph.d.-vejledning

Forskerskolen i Livslang Læring på RUC er et af de 5 miljøer, der deltog i coaching-delen af projektet. De kom med i organisationsudviklings-delen på et afbud, så vi var et stykke inde i projektet og 10 ph.d.-studerende var allerede i gang med coaching, da processen på RUC gik i gang. Coachingen viste, at en del ph.d.-studerende følte sig stressede/pressede i deres ph.d.-forløb og det stemte overens med at forskerskolen i en periode havde afholdt en række seminarer for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og trivslen i ph.d.-gruppen. Deltagelse i projektet var udtryk for at tage disse udfordringer alvorligt og handle i forhold til dem.

Forskerskolen var allerede et skridt forran, da de startede, for de havde forinden, på eget initiativ og uafhængig af nærværende projekt, afholdt en workshop med fokus på ph.d.-studerendes studie- og arbejdsvilkår og efterfølgende en workshop om belastning og begejstring i forskningsmiljøet, hvor den sidste var faciliteret af en af proceskonsulenterne fra dette projekt. Et resultat fra denne workshop var, at de studerende ønskede et større fokus på ph.d.-vejledningen. Ikke at den var dårlig, men der herskede en vis usikkerhed om, hvordan den bedste ph.d.-vejledning kunne foregå, og hvordan man kunne arbejde med at forbedre den – i en kollektiv ramme. Der var derfor et ønske om, at dette projekt kunne støtte dem i at arbejde med at forbedre vejledningsprocessen. Desuden var to af proceskonsulenterne også coaches og havde derfor allerede indsigt i miljøets udfordringer set ph.d.'ernes side. Vi havde derfor en god platform for at gå direkte til at definere hvilken form forandringsprocessen der bedst kunne støtte op om udvikling af det faglige miljø omkring de ph.d.-studerende. Udvikling af aktiviteterne foregik tæt i samarbejde mellem konsulenterne, forskerskolelederne og de ph.d.-studerende. Tre hensyn blev fundet vigtige:

- Fra de ph.d.-studerendes side var der et stærkt fokus på at drage kollektiv nytte af erfaringerne fra coachingen og at bruge erfaringerne til at skabe positive forandringer i miljøet.

- Alle i miljøet har meget travlt. De har i forvejen mange kollektive aktiviteter i miljøet, hvilket viste sig når vi coachede de ph.d.-studerende i tidsstyring.
- Der var en generel bevidsthed i miljøet om ikke at individualisere problemerne og der var i det hele taget stor refleksivitet omkring processen, hvilket ikke er så overraskende i et miljø, der beskæftiger sig med læring og forandringsprocesser.

Det gav os som konsulenter en oplevelse af, at de på den ene side meget gerne ville processen, idet de så den som en mulighed for konstruktiv udvikling. Men på den anden side var det så "mættede", at de ikke rigtig kunne rumme den. Udfordringen blev at tilrettelægge en proces og nogle aktiviteter, der så vidt muligt ikke blev en ekstra "byrde" i hverdagen, samtidig med at den skabte et nyt fokus på ph.d.-processen og et rum til at reflektere den og skabe forandringer.

Resultatet blev, at vi ville igangsætte 2 parallelle aktiviteter i miljøet: teamcoaching for de ph.d.-studerende og kollegasparring i forhold til ph.d.-vejledning. Målet med teamcoachingen var at opbygge en mere kollektiv forståelse af udfordringerne i ph.d.-studiet i forlængelse af ønsket fra de ph.d.-studerende. Målet med kollegasparring var at skabe rum for udvikling af selve vejledningssituationen gennem refleksion, inspiration og feedback knyttet til konkrete, fælles oplevelser af vejledningssituationer.

Teamcoaching for ph.d.-studerende

Teamcoaching for ph.d.-studerende er med stor succes gennemført i andre faglige miljøer, fx på DTU (Bendixen, nettet, se ref). Ideen var at bygge videre på deltagernes positive oplevelse af den individuelle coaching og skabe et trygt, fortroligt rum i mindre grupper, hvor deltagerne kunne begynde at dele deres udfordringer, for derved langsomt at skabe en mere kollektiv forståelse af de udfordringer, man møder som ph.d.-studerende. Vi havde set dette fungere i de to ph.d.-netværk, som var sat i gang i netværksdelen af projektet.

Men der viste sig ikke at være opbakning til at sætte teamcoaching i gang. I første omgang var der 5-6 tilmeldte, men de faldt fra og da mødedatoen skulle findes var der kun 2-3 tilmeldte, hvilket var for lidt til at gennemføre aktiviteten. Vores kontaktperson havde spurgt i miljøet til den manglende interesse og svarene var:

- oplever det ikke som et behov
- får den sparring de har brug for i eksisterende fora
- formen virker skræmmende
- angstprovokerende at være i centrum og har derfor ikke lyst til at være med

Der kan være flere forklaringer på at der ikke var opbakning til aktiviteten. Forskerskolen adskiller sig fra mange andre forskerskoler, ved at de har mange kollektive fora – formelle som uformelle. De dækker formodentlig nogle af de behov for udveksling, man kunne få i

teamcoachingen. En anden årsag kan skyldes uvidenhed og uvished om, hvad det går ud på. Måske er de ikke blevet godt nok introduceret til tilbuddet og metoden? En tredje forklaring er, som før nævnt, at de mange kollektive fora betyder en vis overmæthed i forhold til aktiviteter. Endelig har vi sandsynligvis undervurderet, hvor svært det kan være at dele nogle af de udfordringer, man møder i ph.d.-forløbet, selv i mindre grupper.

Kollegasparring for ph.d.-vejledere og ph.d.-studerende

Kollegasparring er en metode, der sigter på at skabe rum for refleksion og inspiration for den enkelte i forhold til at udvikle vejledningen – hvad enten det drejer sig om at give eller modtage vejledning. Ved at vejlednings-rummet åbnes op, så der kan tales åbent om vejledningen og dens udfordringer, giver mulighed for at støtte hinanden og udvikle en kollektiv vejledningskultur (Lauvås og Rump 2001, Andersen og Bagger 2011).

Samlet så aktiviteterne således ud:

- Opstartsseminar med oplæg og træning af aktiv lytning i forhold til udfordringer i vejledning (½ dag i maj 2012)
- Kollegasparringssessioner, som grupperne selv er ansvarlige for at gennemføre
- Erfaringsopsamlingsseminar – fremtidig vejledningspraksis (½ dag i december 2012)

Kollegasparring går ganske enkelt ud på at man er observatør til hinandens vejlednings møder. I den model, vi anvendte, blev der dannet 4 grupper af 2 par, bestående af vejleder og ph.d.-studerende. Der afholdes 2 vejledningsmøder og til hvert møde er der således 2 observatører. Før vejlednings mødet afklarer de ph.d.-studerende og vejlederne hver for sig, hvad fokuspersonen gerne vil have feedback på. Og efterfølgende giver de samme grupper feedback på henholdsvis, hvordan der blev vejledt, hvordan vejledningen blev modtaget og om ønskerne til vejledningen blev indfriet. I kollegasparringen er det vejledningsprocessen, som er i fokus, mens det faglige indhold i vejledningen nedtones.

På det afsluttende seminar blev der samlet op på erfaringerne fra de afholdte kollegasparringer og diskuteret, hvordan de kan bruges til at udvikle den fremtidige vejlednings praksis på Forskerskolen. Seminaret tilbød et refleksionsrum omkring udbyttet af kollegasparring på et kollektivt niveau. Både vejledere og ph.d.-studerende gav udtryk for, at de kunne bruge det til noget:

Det var meget anerkendende og det er dejligt at blive anerkendt i det rum, hvor man ellers er meget alene [vejleder, RUC]

Godt at dele hvordan man håndterer vanskelige situationer [vejleder, RUC]

Godt at det gøres legitimt at tage mere følsomme, personlige emner omkring vejledningssituationen op [ph.d.-studerende, RUC]

Man får nye ideer til, hvordan man også kan gøre i vejledningen [vejleder, RUC]

Godt at det bliver tydeligt for den ph.d.-studerende, at det også er en udfordring at være vejleder [vejleder, RUC]

Godt at se andres vejledningspraksis – andre måder at gøre det på – til inspiration [ph.d.-studerende, RUC]

De ph.d.-studerende var positive overfor at gøre aktiviteten til en del af ph.d.-processen, men lagde vægt på, at formålet skulle være meget klart og at processen skulle være tydeligt beskrevet, Fx efterspurgte de en guide til, hvordan man giver feedback efter observation af vejledningsmødet.

Forskerskolelederen sluttede af med at slå fast, at det både for vejledere og ph.d.-studerende er en udfordring at indgå i gode vejledningsforløb, og at det er vigtigt at af-individualisere det. Derfor oplevede hun det som yderst lærerigt at indgå i denne kollektive form for kollegasparring. Det giver endvidere erfaringer, som kan bruges i mange andre sammenhænge, fordi det giver træning i, hvordan man kan indgå i (og tilrettelægge) læreprocesser på felter med stor følsomhed.

Konklusionen blev, at der skal arbejdes videre med at integrere kollegasparring i Forsker skolens vejledningspraksis, at de arbejder videre med at inspirere flere vejledere til at deltage og overvejer at lægge det ind som en forpligtelse i uddannelsen.

Hvordan bidrog forløbet til organisations udvikling?

Da projektet startede var de allerede i gang med en proces med at opbygge kollektivitet omkring vejledningen i forskerskolen. De var begyndt at holde 2 møder pr. semester, hvor vejlederne udvekslede erfaringer og hjalp hinanden med de aktuelle udfordringer, men de havde brug for støtte udefra til at komme videre. Det at skabe en forpligtelse overfor udefra kommende i forhold til at drive processen og træffe beslutninger var vigtigt. Kollegasparringen bragte den kollektive proces et skridt dybere, for der er en kvalitativ forskel mellem at tale om vejledningen og at deltage i den. Kollegasparringen er mere udfordrende, men giver også meget mere i form af reel anerkendelse og delte erfaringer. Det er blevet klart, at indførelse af kollega sparring kan bidrage til at skabe en ny vejledningskultur, men det har også været tydeligt, hvor vigtigt det har været, at det var forskerskoleledere, der gik foran og engagerede sig i processen, for at få andre vejledere til at deltage.

Hvad har vi lært om indførelse af kollegasparring i ph.d.-vejledning?

Som konsulenter på processen var den største udfordring at fastholde processens form i et miljø, hvor de selv fagligt arbejder med lignende processer. Samarbejdet var meget konstruktivt og det var givende, men også krævende, at vi løbende blev udfordret på formen. Vi måtte holde fast i at kollegasparringen gik på *processen* og ikke på det faglige indhold, som de også fandt det spændende at sparre omkring. Det var vigtigt, at de fik skabt en anden form for rum, hvor de trådte ind i andre roller over for hinanden.

Mange af vejlederne har tidligere arbejdet sammen omkring ph.d.-forløb til fx seminarer, men i alle disse sammenhænge forventes de at tage den kritiske hat på og får derfor en evaluerende rolle i forhold til hinanden. I den relation, der blev skabt i projektet, oplevede de støtte, anerkendelse, forståelse og inspiration og ved at se og anerkende hinanden i vejledningsprocessen fik de også øjnene op for hvor alene de ofte selv er i denne proces. Så vores væsentligste bidrag til processen var at holde fast i, at de skulle give slip på deres kendte positioner og indtage en ny position i forhold til hinanden for derved at åbne op for et nyt rum at være i sammen.

Vi var selv overraskede over, hvor meget den helt præcise framing af processen betyder og at det kan være særlig svært at fastholde en proces, når deltagerne selv er så reflekterede og kompetente i forhold til de processer de deltager i.

Konklusioner og perspektiver

Den meget positive modtagelse af både coaching og netværk for ph.d.-studerende tyder på, at disse metoder er effektive i forhold til at forbedre de ph.d.-studerendes trivsel, øge deres selvsikkerhed og deres oplevelse af fremdrift i ph.d.-studiet. Der er tale om metoder, hvor fokus er på at opruste den enkelte ph.d.-studerende i forhold til netop de udfordringer, vedkommende står med. Det er metoder, der bygger på tillid til, at den ph.d.-studerende gennem refleksion og sparring kan finde sine egne løsninger, opbygge sine kompetencer og tage ejerskab for sit projekt.

Det står i modsætning til den dominerende trend inden for ph.d.-uddannelse, hvor svaret på de studerendes udfordringer med ph.d.-processen er at etablere kurser, hvor man underviser i et udvalg af generiske emner som fx projektledelse, selvledelse, videnskabsteori, kommunikation, forventningsafklaring i forhold til vejleder osv. Ikke at der er noget galt med disse kurser - flere af forfatterne til denne rapport underviser selv på dem - men vores oplevelse er, at metoderne ikke altid læres netop når de ph.d.-studerende har brug for dem, og derfor kan de opleves som mindre relevante i situationen. Samtidig er ph.d.-studerende så erfarne mennesker, at mange af dem allerede har tilegnet sig en del af de metoder, der undervises i.

Vi mener derfor man bør overveje, om det ikke er mere effektivt at tilbyde de ph.d.-studerende mere personligt rettede kompetenceopbyggende aktiviteter, som fx coaching, team-coaching og etablering af ph.d.-netværk, så de oplever at bruge kræfterne på at løse problemer og opbygge proceskompetencer, som er direkte relateret til udfordringerne i deres konkrete forløb og tilpasset deres personlige baggrund og erfaringer.

Under projektets opstart i 2010 oplevede vi en meget større åbenhed og interesse for ph.d.-coaching, end der var to år tidligere under det første ph.d.-coaching projekt. På de to år var indstillingen til coaching af ph.d.-studerende flyttet markant særligt i universiteternes administration og deres ph.d.-skoler. Et af målene med projektet var at give flere universiteter kendskab til coaching, så de efterfølgende ville have et bedre grundlag for at vurdere, om det var noget de selv ville tilbyde. Denne forankring finder nu sted: CBS tilbyder nu ph.d.-coaching til alle ph.d.-studerende, KU SUND har de kørt et større pilotprojekt med coaching af 18 deltagere, DTU har i 2011-12 kørt et pilotprojekt med coaching både medarbejdere og ph.d.-studerende, og AAU er i gang med at etablere et generelt tilbud om ph.d.-coaching.

De to udviklingsprojekter om organisationsudvikling har vist, at der også er et stort potentiale i at arbejde med at udvikle forskningsmiljøerne, så de bliver en bedre ramme om det enkelte ph.d.-studie. Organisatoriske forandringsprocesser kræver en stor indsats selv i de meget positivt indstillede miljøer, som deltog i projektet. En sådan udvikling vil dog ikke kun gavne de ph.d.-studerende, men kan være til gavn for bredere grupper af forskere. Udvikling af vejledningskulturen er et godt sted at starte, hvis man gerne vil lave organisatoriske initiativer, der mere direkte støtter de ph.d.-studerende.

Litteraturliste

- Alectia (2012): Arbejdsmiljørådgivning om trivsel for ph.d.-studerende på DTU, <http://www.alectia.com/om-alectia/ph-d-program/arbejdsmiljoeraadgivning-om-trivsel-for-ph-d-studerende-paa-dtu/>, access date 28.12.12.
- Andersen, Hanne L. og Bagger, Lene T. (red.)(2011): Kollegial supervision som udvekslingsredskab i undervisningskulturer. Aarhus Universitetsforlag.
- Bergenholtz, Anne K. og Hussmann, Peter M. (2010): Coaching af ph.d. studerende – Evalueringsrapport, LearningLab DTU.
- Buch, Anders; Andersen, Vibeke og Sørensen, Ole H. (2009): Videnarbejde og stress. Mellem begejstring og belastning. Jurist og Økonomforbundets forlag.
- Dahl, Kristian og Juhl, Andreas G. (2009): Den professionelle proceskonsulent, Hans Reitzels Forlag.
- Epinion Capacent (2007): Undersøgelse af årsager til frafald blandt ph.d.-studerende [Investigation of causes of drop-out among PhD students]. Epinion Capacent for Universitets- og Byggestyrelsen, <http://www.ubst.dk/publikationer/undersogelse-af-arsager-til-frafald-blandt-ph-d-studerende/undersogelse-af-arsager-til-frafald-blandt-ph-d-studerende/?searchterm=None>, access date 29.11.2011.
- Godskesen, Mirjam (2010): Coaching af ph.d. studerende – koncept og erfaringer. DTU Management.
- Ipsen, Christine og Andersen, Vibeke (2011): Forebyg stress - i en fælles proces : Inspiration og erfaringer fra "Videnarbejde og stress - mellem begejstring og belastning". København : Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lauvås, Per & Rump, Camilla (2001): Vor fælles viden. Samfundslitteratur.
- Rienecker, Lotte og Jørgensen, Peter S. (2010): Ph.d.-vejledning og ph.d.-vejlederkurser i Europa – hvor er ph.d.-vejledning på vej hen? Dansk Universitetspædagogisk Tidsskrift nr. 8.
- Rigsrevisionen (2011): Beretning til Statsrevisorerne om satsningen på ph.d.-uddannelse.
- Skårhøj, Rie og Godskesen, Mirjam (2013): Evaluation of 'Coaching Course' for PhD students, LearningLab DTU and AAU.
- Molly-Søholm, Thorkil, Stegeager, Nikolaj og Willert, Søren (2012): Systemisk Ledelse – teori og praksis, Samfundslitteratur.